

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE  
KIRKPATRICK

ANA RITA CABRAL BARAÇAS

OUTUBRO - 2017  
**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

# **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

## **TRABALHO DE PROJETO**

**AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE  
KIRKPATRICK**

**ANA RITA CABRAL BARAÇAS**

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

**OUTUBRO - 2017**

## Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo.....	5
Abstract .....	5
I. Introdução .....	1
II. Revisão da Literatura .....	3
2.1. Avaliação da Formação .....	3
2.2. Porquê avaliar?.....	6
2.3. Eficácia da Formação .....	8
2.4. Kirkpatrick - Avaliação da Formação .....	9
2.5. Modelo de Kirkpatrick - 4 Níveis de Avaliação da Formação .....	11
III. Metodologia e Dados .....	17
3.1. Definição do Método de Investigação.....	17
3.2. Objetivos do projeto .....	17
3.3. Recolha de Dados.....	18
3.4. Caracterização da organização .....	19
3.5. Caracterização das formações .....	19
IV. Análise de Dados.....	24
V. Discussão de Resultados .....	30
VI. Conclusão.....	34
VII. Limitações .....	35
VIII. Pistas para o futuro .....	35
X. Anexos.....	42
10.1. Anexo 1 - Formulário de Avaliação da Satisfação da Formação .....	43
10.2. Anexo 2 - Teste de Conhecimento - Liderança .....	44
10.3. Anexo 3 - Questionário - Liderança .....	45
10.4. Anexo 4 - Questionário de Clima Organizacional .....	49
10.5. Anexo 5 - Teste de Conhecimento - Comunicação .....	50
10.6. Anexo 6 - Avaliação de Satisfação - Formação E-learning .....	52

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 Caracterização da Formação - Liderança .....	20
Tabela 2 Caracterização da Formação - Comercial .....	21
Tabela 3 Caracterização da Formação - Comunicação .....	22
Tabela 4 Caracterização da Formação - Protocolo de Planeamento .....	23
Tabela 5 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Liderança .....	24
Tabela 6 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Comercial.....	26
Tabela 7 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Comunicação .....	27
Tabela 8 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Protocolo de Planeamento .....	28
Tabela 9 Anexos Citados.....	42

## **Agradecimentos**

Pela conclusão do presente trabalho quero deixar um agradecimento às pessoas que de alguma forma contribuíram para a concretização deste projeto.

A nível académico, à minha orientadora que se revelou a melhor escolha, a professora doutora Carla Curado, pela exigência sempre presente, mas com um auxílio e apoio inegável.

Aos elementos da equipa de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da empresa em estudo, pelo constante enriquecimento a nível profissional e de partilha de conhecimento e apoio na realização deste projeto.

À minha mãe, Anabela, que sem ela nada seria possível, por todos os momentos de apoio, pela confiança depositada, por tudo, a pessoa que sou hoje não se deve a mais ninguém, se não a ela. O quão bom é ter uma mãe assim, que nunca nos deixa de dar colo.

Aos meus tios Armanda e Manuel, que me apoiaram durante este percurso e aos meus primos Diogo e Dinis, pelos incontáveis sorrisos que me proporcionaram.

Aos meus avós e em especial um agradecimento à minha avó Elvira, que durante este percurso se tornou na minha estrela mais brilhante.

E por fim, como a amizade é um recurso precioso na vida, agradeço aos meus amigos, companheiros de vida que me ofereceram um constante incentivo, Ana, Andreia, Diana, Inês, Filipa, Mafalda, Maria e Sílvia.

Os múltiplos laços que partilho e de que usufruo, os de sempre e os mais recentes, ofereceram-me incentivo, inspiração, coragem e uma determinante rede de suporte. A todos e a cada um, familiares e amigos, agradeço o papel que desempenham na minha vida.

- *Tenho medo* - grasnou Ditosá.

- *Mas queres voar, não queres?* - miou Zorbas . . .

O humano acariciou o lombo do gato.

- *Bem, gato, conseguimos* - disse ele suspirando.

- *Sim, à beira do vazio compreendeu o mais importante* - miou Zorbas.

- *Ah, sim? E o que é que ela compreendeu?* - perguntou o humano.

- *Que só voa quem se atreve a fazê-lo* - miou Zorbas.

(Sepúlveda, 2008)

## Resumo

O presente trabalho aborda a avaliação da formação, segundo o modelo de Donald Kirkpatrick de 4 níveis de avaliação, reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O interesse na realização deste projeto, ocorreu através da perceção de um ponto por desenvolver na empresa em estudo, sendo ele a falta de avaliação de formação estruturada e completa. Este é um projeto realizado numa empresa líder de mercado, com uma grande aposta na formação, mas com um gap bastante perceptível. Os cursos selecionados, são desenvolvidos a nível presencial e *on-line*, nomeadamente formação de Liderança, Comercial, Comunicação e Protocolo de Planeamento, serão analisadas e propostos instrumentos de avaliação direcionados para cada nível do modelo de avaliação de formação de Kirkpatrick.

**Palavras-chave:** Avaliação da Formação, Kirkpatrick, Instrumentos de Avaliação

## Abstract

The following work approaches the Kirkpatrick Model of four levels: evaluation, reaction, learning and results. I became interested in this topic after perceiving the lack of complete and structured training evaluation in the company of study. This project was developed in a leading company, with a big concern on training. The selected courses can be on-line and in-person, and Leadership, Commercial, Protocol and Management are some of the areas covered. Their evaluation tools will be proposed according to each Kirkpatrick Model's levels.

**Keys-Words:** Training Evaluation, Kirkpatrick, Evaluation Tools

## **I. Introdução**

O século XXI pertence às organizações, que aprendem mais rápido que os seus concorrentes. A estrutura organizacional do futuro é uma organização de aprendizagem que se concentra na criação e obtenção de conhecimento para melhorar o desempenho e criar competitividade. As organizações verdadeiramente bem-sucedidas descobrirão como aproveitar o compromisso das pessoas e a capacidade de aprender em todos os níveis (Wankhede & Gujarathi, 2014).

Noe (2010), discute a razão da formação e o desenvolvimento serem tão importantes na ajuda às empresas na competição com sucesso no ambiente de negócios dos dias de hoje. Afirma também que a formação não é um luxo, é necessária!

Formação requer tempo, energia e dinheiro. É um investimento crítico e tem-se tornado uma importante ferramenta, que leva a promoções internas, planos de crescimento e desenvolvimento de colaboradores, como também permite às organizações melhorar a qualidade do serviço, diminuir o custo do trabalho e aumentar a produtividade e a rentabilidade (Topno, 2012; AlYahya & Norsiah, 2013).

Dessa forma, as organizações precisam de saber se o investimento está a ser efetuado de forma eficiente. Para superar esta necessidade, é necessária uma avaliação contínua da formação (Topno, 2012), sendo também necessário perceber se as iniciativas das organizações a nível da formação estão a ser eficazes precisam de examinar a extensão de cada formação e se estão em sintonia com a estratégia organizacional e mais importante garantir a sua eficácia (AlYahya & Norsiah, 2013). A avaliação da formação é uma vantagem para identificar as áreas que precisam de investimento e providencia



uma visão sobre os métodos a melhorar (Goldstein & Ford, 2002) *cit in* (AlYahya & Norsiah, 2013; AlYahya & Norsiah, 2013).

Existem vários modelos e formatos para medir a eficiência da formação, o modelo recorrente é o desenvolvido por Kirkpatrick. Ele sugere que existem 4 áreas que precisam de ser medidas, reações emocionais, alcance dos objetivos, mudanças de comportamento e impacto organizacional (AlYahya & Norsiah, 2013).

Mas como sabemos que os programas de formação funcionam bem? Se quisermos continuar a melhorar e aperfeiçoá-los, devemos determinar se os participantes do programa estão realmente a obter o que desejam. A fim de assegurar que a formação é efetiva e determinar quais as melhorias possíveis e as medidas que devem ser tomadas (Hung, 2010).

A aposta na formação é uma crescente na nossa realidade, existe um interesse e um investimento para além da obrigação legal, e esta realidade está presente na empresa que me proponho a estudar. Este estudo vai ser realizado numa empresa líder de mercado, que aposta na formação a nível técnico e comportamental, tendo como pano de fundo formações presenciais e numa recente aposta, formação facultada através de uma plataforma de *e-learning*. Este trabalho tem como objetivo o estudo da eficácia de ações de formação utilizando a metodologia de avaliação de Kirkpatrick, tanto a nível das formações presenciais como aquelas desenvolvidas em formato *e-learning*.

## **II. Revisão da Literatura**

### **2.1. Avaliação da Formação**

Numa definição simplista e direta a avaliação da formação caracteriza-se por ser um processo sistemático de recolha de dados para determinar se avaliação da formação é eficaz (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2002) *cit in* (Rama & Nagurvali, 2012).

De acordo com a visão de Kirkpatrick (1996), este autor define avaliação como a determinação da eficiência dos programas de formação. Avaliação da formação é uma tentativa de obter informação dos efeitos dos programas de formação, e avaliar o valor da formação à luz dessa informação (Dahlya & Jha, 2011).

Van Dyk et al. (1997), define avaliação da formação como um processo em progresso, que não termina só no fim da formação. Este processo é direcionado a objetivos, requer o uso de instrumentos de medição precisos e adequados para recolher informações para a tomada de decisão é também uma forma de controlo da qualidade (Dahlya & Jha, 2011).

De acordo com o Salas and Cannon-Bowers (2001), uma abordagem sistemática é necessária para avaliar a eficácia da formação. Especificamente, e ao contrário do que alguns gestores possam considerar, o sucesso das formações dependem não só do método, mas também sobre a forma como a formação e a aprendizagem são posicionados, suportados e aprimorados na organização. Assim como a existência de mecanismos organizacionais que assegurem que a transferência do conhecimento adquirido é feito no local de trabalho (Salas and Cannon-Bowers, 2001) *cit in* (Aristides & Bates, 2015).

A avaliação da formação tem uma importância vital na concretização da formação é através dela que nos é permitido comprovar o seu impacto no meio organizacional, existem investimentos financeiros que as organizações fazem na formação, e como resultado desse investimento é importante providenciar evidências que os esforços da formação estão a ser completamente concretizados (Casio, 2000; Dowling & Welch, 2005) *cit in* (Rama & Nagurvali, 2012).

Depois de sofrer mudanças, numa definição mais recente o conceito de avaliação consiste em duas definições distintas - denominadas por congruentes e contemporâneas (Junaidah, 2001) *cit in* (Aristides & Bates, 2015).

A definição congruente está mais preocupada com o cumprimento dos objetivos desejados. É um processo de recolha de informações, de julgar o valor do programa e garantir que os objetivos de formação sejam satisfeitos (Junaidah, 2001) *cit in* (Aristides & Bates, 2015).

A definição contemporânea de avaliação coloca ênfase na investigação científica para facilitar a tomada de decisões (Junaidah, 2001) *cit in* (Aristides & Bates, 2015).

Primeiro de tudo, para avaliar programas de formação, a empresa tem que decidir como vai determinar a eficiência do programa, isto é, deve identificar quais os resultados ou critérios de formação que irá medir (Noe, 2010) .

Qualquer esforço para avaliar a formação é complexo, por esta razão, Kirkpatrick enfatiza a importância da clareza sobre os propósitos e o público para qualquer avaliação (Shenge, 2014).

Neste trabalho vão ser abordadas formações a nível presencial e em *e-learning*. Posto isto, coloco uma breve definição destes conceitos.

O *e-learning* é uma forma de educação e formação baseada num conjunto de ferramentas de aprendizagem eletrónica (Cação & Dias, 2003) *cit in* (Rodrigues, 2007). É um tipo de aprendizagem na qual a informação e o material de estudo se encontram disponíveis na Internet. Para aceder a esse material (aulas, documentos de apoio, testes, etc.), é necessário um computador ou outro equipamento com funções similares, ligação à Internet e *software* de navegação na Web. Com o *e-learning* é também possível aceder à formação a qualquer momento, sem necessidade de cumprir um horário rígido (Drozdova & Guseva, 2016).

A formação presencial, caracteriza-se pela presença de formadores e formandos num espaço e tempo delimitados (Lagarto, 1994) *cit in* (Almeida, 2014) e pode utilizar diversos materiais, que servem como reforço do papel do formador, sendo que a formação pode assumir diversas vertentes, consoante os materiais pedagógicos usados, e, deste modo, aumentar a sua flexibilidade (Almeida, 2014).

Hughes e Attwell (2002) apresentam alguns critérios a ter em conta para a avaliação de cursos *online*, sendo eles as variáveis individuais dos utilizadores, variáveis ambientais, variáveis de contexto, variáveis tecnológicas e variáveis pedagógicas (Rodrigues, 2007).

## **2.2. Porquê avaliar?**

Os líderes empresariais necessitam de evidências tangíveis de que a formação irá aumentar o volume de vendas, a qualidade dos produtos e serviços e a rentabilidade dessas formações (Yardley & Dornan, 2012).

De acordo com Manju & Suresh (2011), a avaliação da formação tem sido caracterizada por trazer vantagens e ser de grande utilidade, permite aos profissionais responsáveis pela formação identificar pontos de melhoria *cit in* (Rama & Nagurvali, 2012).

São vários os autores que apontam vantagens ao ato de avaliar a formação. De acordo com (Rothwell, 2007) ter um sistema de avaliação bem estruturado pode ajudá-lo a determinar a fonte do problema. Permite ainda, perceber os benefícios resultantes da formação *cit in* (Shenge, 2014).

Singh (2013) aprofunda mais o porquê da realização da avaliação, sendo eles a possibilidade de validar a formação como uma ferramenta de negócio, através da qual uma empresa pode utilizar para melhorar o seu desempenho e rentabilidade. Um outro ponto, centra-se na necessidade de justificar o custo da formação de modo a evitar cortes no orçamento da formação. Avaliar permite-nos também melhorar o *design* da formação para providenciar mais valor e ajudar a melhorar os benefícios para a organização. Depois de realizada a avaliação podemos visualizar os pontos que poderão ser alterados e a possibilidade de optar por outras alternativas, que podem ir desde as salas de aula, *on-job* e os métodos de estudo *cit in* (Shenge, 2014).

Um dos autores com mais relevância na avaliação da formação, Kirkpatrick (2007), apresenta 6 razões para realizar a avaliação.

Em primeira estância vai permitir perceber se um programa de formação deve continuar. Vai permitir a melhoria de um programa, sendo que para obtermos esta informação é necessário proceder à análise dos dados disponíveis e determinar se existem algumas lacunas que impedem o processo de aprendizagem e a obtenção dos resultados desejados. Uma terceira razão é a de garantir que ocorreu aprendizagem, esta medida é importante porque garante a eficácia. A quarta razão apresentada é a de maximizar o valor da formação, isso ajuda a fornecer pistas sobre como a aprendizagem contribui para os resultados. Com isso, Kirkpatrick (2007) aconselha que antes de demonstrar valor, deve-se certificar de que a formação agrega valor. A quinta foca em alinhar a formação com a estratégia, dessa forma, a premissa básica é assegurar que a formação está alinhada com as expectativas das empresas para com a aprendizagem e resultados (Kirkpatrick, 2007). Por último, demonstrar o valor da formação: Kirkpatrick (1959; 1998) e Kirkpatrick (2007) abordam este ponto como a forma de justificar a existência da formação, ao coletar dados e informações e apresentar fortes evidências que formação eficaz leva à aprendizagem o que consequentemente se reflete em comportamentos no trabalho (Kirkpatrick, 2007) *cit in* (Shenge, 2014).

São vários os autores que suportam a importância estratégica da formação no papel dos profissionais de Recursos Humanos, permitindo-lhes justificar investimentos feitos na intervenção da formação para reter a sua existência na organização (Guerci et al., 2010). *cit in* (Asadullah, Peretti, Ali, & Marina, 2015), pretende identificar a possibilidade de provar que o programa foi eficiente tanto em termos de aprendizagem, como em termos de reação (Kirkpatrick, 1979). Por último dá-lhes a possibilidade de futuramente conseguir justificar mais facilmente a existência de determinados programas de formação e aumentar a sua importância e posição na empresa (Kirkpatrick, 1979).

### **2.3.Eficácia da Formação**

Um dos componentes mais importantes do processo de aprendizagem é a avaliação efetiva do programa educacional, que irá permitir definir o papel e o lugar da formação na estratégia da organização e desenvolvimentos futuro (Drozdova & Guseva, 2016).

Avaliação adequada é a base para uma formação eficaz, posta esta afirmação não é suficiente apenas desenvolver um programa de formação (Rama & Nagurvali, 2012). As empresas devem avaliar se os programas são realmente eficazes e produzem resultados (Rama & Nagurvali, 2012).

A avaliação da eficácia da formação refere-se à medida que os objetivos de formação são alcançados (Tai, 2003) *cit in* (Wankhede & Gujarathi, 2014). Sem um seguimento da eficácia da formação, as organizações não têm uma boa maneira de saber se o investimento da formação está a ser gasto de forma correta (Grove & Ostroff, 1991) *cit in* (Rama & Nagurvali, 2012).

É referida a dificuldade presente neste processo, mas apesar da dificuldade que é apresentar a eficácia da formação, é vital medi-la, pois ajuda na tomada de decisões relacionadas com a continuação da formação, melhorias na formação e na distribuição de recursos (Rama & Nagurvali, 2012).

Esta dificuldade em medir a eficácia da formação, advém dos resultados da formação não se refletirem imediatamente no desempenho do formando e dessa forma a contribuição do conhecimento da formação em níveis de desempenho pode não ser julgada objetivamente (Rama & Nagurvali, 2012).

Outra dificuldade em medir a eficácia da formação ocorre porque a avaliação é uma função do gestor, do formador, da organização e do meio ambiente e estes têm como característica a complexidade (Endres & Kleiner, 1990).

Para ser possível verificar a eficácia da formação, não devemos começar só na avaliação, as etapas são quatro e iniciam-se na avaliação das necessidades de formação, passando para segunda etapa o *design* da formação, a terceira é o desempenho do formador e por último o desempenho do formando (Rama & Nagurvali, 2012).

Por fim, os métodos de formação utilizados, a capacidade ou as características das tarefas, e a escolha dos critérios de avaliação estão relacionados com a eficácia do programa de formação (Winfred, et al., 2003).

Concluindo, verificamos que existe uma necessidade de avaliar se a formação foi eficaz, para percebermos se existiu uma real aprendizagem e se posteriormente foi aplicada no contexto de trabalho, outro facto é a necessidade de começar mesmo antes da realização da formação e não só no fim da mesma, tendo que avaliar todos os elementos envolventes na formação, porque todos eles têm particularidades e relevância na eficácia da formação.

#### **2.4. Kirkpatrick - Avaliação da Formação**

O modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick é um dos modelos originais de formação, criado por Donald Kirkpatrick's, o modelo de 4 níveis de avaliação da formação continua a ser o mais popular (Salas & Canon-Bowers, 2001; Van Buren & Erskine, 2002) *cit in* (Winfred, et al., 2003).

Bates, (2004) apoia as anteriores afirmações, afirmando que a abordagem de avaliação da formação mais utilizada nos dias de hoje é de longe, o modelo de Kirkpatrick.



O modelo de Kirkpatrick é o modelo *standard* universal para avaliar a eficiência da formação (Duke, 2017). Este modelo permite responder, mais especificamente ao que é que foi realmente eficaz, as perguntas sobre a eficácia dos programas de formação geralmente são seguidas por perguntas: "Eficaz em termos de quê? Dessa forma, os objetivos de formação determinam os critérios mais apropriados para avaliar a eficácia da formação (Winfred, et al., 2003).

Como já foi referido, este é um modelo que detém bastante popularidade, podendo ser provada através de vários fatores. Primeiro, o modelo aborda a necessidade de capacitar profissionais para entender a avaliação da formação de forma sistemática (Shelton & Alliger, 1993) *cit in* (Bates, 2004). Fornece um sistema para discutir sobre os resultados de formação e os tipos de informações que podem ser fornecidos para avaliar até que ponto os programas de formação atingiram determinados objetivos (Bates, 2004).

Segundo, Kirkpatrick argumentou que a informação sobre os resultados do nível quatro talvez seja a informação mais valiosa ou descritiva sobre formação que se poderia obter. O modelo de quatro níveis proporcionou, um recurso para os formadores demonstrarem nas organizações os resultados em termos de negócio (Bates, 2004).

Por último, a popularidade deste modelo também advém da possibilidade de simplificar o complexo processo de avaliação da formação (Bates, 2004). Caracteriza-se por ser de fácil entendimento para todas as categorias de pessoas, não só por especialistas, permite desenhar conclusões sobre a necessidade de continuar ou parar a aprendizagem e também dá a oportunidade de avaliar a contribuição da formação para os objetivos da organização (Drozdova & Guseva, 2016).

## **2.5. Modelo de Kirkpatrick - 4 Níveis de Avaliação da Formação**

Entramos agora num ponto de desenvolvimento do modelo de avaliação da formação. Este modelo de avaliação da formação desenvolvido por Donald Kirkpatrick, originalmente em 1959, e consolidado em 1994, através do seu livro, encontra-se dividido por 4 níveis, sendo eles (Noe, 2010):

Nível 1 - Reação, cujo foco é a satisfação dos formandos.

Nível 2 - Aprendizagem, cujo foco é a aquisição de conhecimento, capacidades, atitudes e comportamento.

Nível 3 - Transferência da formação, cujo foco é a melhoria de comportamento no trabalho.

Nível 4 - Resultados, cujo foco são os resultados no negócio alcançados pelos formandos.

Kirkpatrick descreve os 4 níveis de avaliação, referindo o aumento da complexidade da mudança comportamental à medida que as estratégias de avaliação aumentam para cada nível superior (Moldovan, 2015).

De acordo com modelo referido, a avaliação deve sempre começar pelo nível 1 e ir medindo os outros níveis de forma sequencial, de acordo com o tempo e o orçamento existente. Este autor defende que se os formandos não gostarem da formação, a aprendizagem não irá ocorrer. Defende também que mudanças nos níveis mais altos serão mais benéficos que mudanças a nível mais baixo (Noe, 2010).

De acordo com a Sociedade Americana de Formação e Desenvolvimento, reporta, que a avaliação da formação é realizada em 78% nas reações, comparado com 32%, 9%, e

7% para aprendizagem, comportamento, e resultados, respetivamente (Van Buren & Erskine, 2002), (Noe, 2010), apresenta percentagens com valores similares, nomeadamente, 91% reação, 54% aprendizagem, 23% comportamento e 8% resultados, estando presente a grande diferença no comportamento, mas mantendo-se a baixa avaliação no nível 4. Moldovan (2015), argumenta que é difícil desenvolver os 4 níveis por completo, tal dificuldade ocorre porque ao avançar de nível, a avaliação torna-se mais difícil e requiere mais tempo.

### **2.5.1. Nível 1 - Reação**

Neste ponto o que medimos é como os formandos reagem ao processo formativo, fornece a informação relativa a se o programa é bem recebido pelos formandos (Gunderman & Chan, 2015) tipicamente esta informação é recolhida no final da formação, através de questionários (Noe, 2010).

Este ponto refere-se às perceções dos formandos em relação aos programas de formação, incluindo as facilidades, formadores e conteúdo, Kirkpatrick (1959) *cit in* (Winfred, et al., 2003). A avaliação deve incluir questões relacionadas com a satisfação com os formadores, materiais de formação e a organização da formação, assim como a clareza dos objetivos do curso e a utilidade do contexto da formação (Noe, 2010).

Kirkpatrick aconselha que cada programa deve pelo menos avaliar este nível para providenciar a melhoria de um programa de formação (Shenge, 2014). Este ponto é útil para identificar o que os formandos acham útil ou o que inibe a aprendizagem (Noe, 2010). Para além de que as reações dos participantes têm consequências importantes na aprendizagem (nível 2). No entanto, uma reação positiva não garante aprendizagem, já

uma reação negativa quase certamente reduz sua possibilidade (Winfrey, 1999) *cit in* (Shenge, 2014).

Para avaliar de forma eficaz, a formação deve começar por medir de forma completa as reações e os sentimentos de cada colaborador (Kirkpatrick, 1979).

### **2.5.2. Nível 2 - Aprendizagem**

De acordo com Kirkpatrick, depois de medir as reações é necessário determinar objetivamente a quantidade de aprendizagem requerida (Kirkpatrick, 1979). Neste nível é avaliado o que os participantes realmente retiram da experiência formativa, podendo ser vista a nível de conhecimento, capacidades ou mudança de perspetiva, em suma o que foi realmente absorvido (Gunderman & Chan, 2015). Este nível é um indicador quantificável da aprendizagem que foi adquirida durante o decorrer da formação (Bates, 2004) & (Noe, 2010).

A avaliação da formação neste ponto pode ser aplicada dentro do programa de formação. Pode também ser criada uma situação de ‘antes e depois’, onde os participantes podem demonstrar o que sabem ou não sobre os princípios e técnicas (Kirkpatrick, 1979), os autores Endres & Kleiner, (1990) também apoiam esta ideologia afirmando que é necessário realizar testes antes e depois da formação, com o argumento de que sem uma comparação de referência, a medição do conhecimento no final de um curso não mostrará o quanto foi aprendido.

Os métodos variam de teste formal a informal para avaliação de equipa e autoavaliação. Para avaliar a quantidade de aprendizagem que ocorreu devido a um programa de formação, as avaliações de nível dois geralmente utilizam testes realizados antes da formação (pré-teste) e após a formação (pós-teste) (Winfrey, 1999) *cit in* (Shenge,

2014), este contraste tem relevância na medida que permite certificar que aprendizagem foi obtida na sessão de formação (Duke, 2017), embora esta medição possa produzir resultados mais diretos (Endres & Kleiner, 1990). Kirkpatrick, 1979, relata outros métodos existentes, respetivamente atividades realizadas em salas de aula, como a demonstração, o desempenho individual das competências que estão a ser ensinadas e a discussão de situações de interpretação de papéis (Endres & Kleiner, 1990).

Uma das características deste nível é que a aprendizagem durante a formação não se traduz necessariamente em mudança do desempenho no trabalho (Sitzmann & Weinhardt, 2017).

### **2.5.3. Nível 3 - Comportamento**

Os resultados do comportamento avaliados no nível três abordam a dimensão em que o conhecimento e as capacidades adquiridas na formação são aplicados no trabalho ou resultam num bom desempenho (Bates, 2004). Os critérios comportamentais são padrões do desempenho real no local de trabalho e podem ser usados para identificar os efeitos da formação (Winfred, et al., 2003).

Sabemos que existe uma grande diferença entre adquirir conhecimento e usá-lo verdadeiramente (Winfred, et al., 2003). A medição neste nível é por isso difícil, pois muitas vezes é impossível prever quando a mudança de comportamento ocorrerá e, portanto, requer um planeamento importante em termos de quando avaliar, com que frequência avaliar e como avaliar (Winfrey, 1999; Kirkpatrick, 1994) *cit in* (Shenge, 2014). Idealmente, o comportamento deve ser avaliado, não de forma imediata, mas posteriormente, quando o formando está de volta ao cenário para o qual o programa educacional é dirigido (Gunderman & Chan, 2015). Dependendo do tipo de formação

recebida, a avaliação da transferência poderá ocorrer três, seis ou 12 meses após o término da ação, para se poder apurar a transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho (Velada, 2007), *cit in* (Mota, 2016).

Kirkpatrick recomenda para este nível dar tempo para que a alteração de comportamento ocorra, se existir a possibilidade, avaliar antes e depois da formação e utilizar a situação de controlo mais eficaz, auscultar ou entrevistar os formadores, o supervisor direto, os subordinados e outros que possam observar o comportamento do formando (Figueira, 2003).

A mudança de comportamento é muitas vezes reconhecida no desempenho, sendo que a sua medição em formação é muitas vezes associada a sistemas e formatos internos de avaliação de desempenho (Endres & Kleiner, 1990). Algumas das ferramentas usadas para proceder à avaliação, são questionários, entrevistas, observação de desempenho e *feedback* a 360° (Endres & Kleiner, 1990). Gerir por objetivos é também um dos muitos métodos para medir mudanças de desempenho (Noe, 2010).

#### **2.5.4. Nível 4 - Resultados**

O objetivo da maioria das formações pode ser declarado em termos de resultados. No entanto, devido a vários fatores como a complexidade da estrutura da empresa e a sua interação com o meio ambiente (Noe, 2010), é extremamente difícil se não impossível avaliar certo tipo de programas em termos de resultados (Kirkpatrick, 1979) e assim medir o impacto nas organizações é uma tarefa difícil (Noe, 2010).

Contudo, os resultados do nível quatro destinam-se a fornecer medidas do impacto que a formação teve relativamente a metas e objetivos organizacionais (Bates, 2004). Este nível tenta avaliar a formação em termos de resultados comerciais. (Winfrey, 1999) *cit*

*in* (Shenge, 2014) Exemplos dos resultados obtidos incluem o aumento da produção e redução dos custos relacionados com o turnover dos funcionários, redução na frequência de acidentes e tempo de inatividade de equipamento, melhoria na qualidade dos produtos ou serviço ao cliente (Noe, 2010), bem como aumento de vendas e ainda aumento dos lucros ou retorno sobre investimento (Winfrey, 1999) *cit in* (Shenge, 2014). Satisfação do cliente, *employee engagement*, qualidade, *market share* (Kirkpatrick & kirkpatrick, 2015). Figueira (2003), ainda acrescenta um aumento da qualidade do trabalho, aumento da produtividade, menor desperdício de recursos, aumento da qualidade de vida no local de trabalho, melhoria das relações humanas, diminuição do absentismo, e uma maior satisfação no emprego.

Assim, cada nível que sucede representa uma medida mais precisa da eficácia do programa de formação, mas, ao mesmo tempo, requer uma análise mais rigorosa e demorada (Winfrey, 1999) *cit in* (Shenge, 2014).

### **III. Metodologia e Dados**

#### **3.1. Definição do Método de Investigação**

A metodologia deste projeto centra-se num estudo de abordagem qualitativa, cuja pesquisa será descritiva e exploratória da metodologia da Avaliação da Formação Kirkpatrick, aplicada à formação dada a nível presencial e *online*, nas vertentes comportamental e técnica da empresa em estudo. A escolha de uma abordagem qualitativa prende-se com a despreocupação de representatividade numérica, e com o seu foco no aprofundamento da compreensão (Gerhardt & Silveira, 2009). A pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenómenos de determinada realidade (Triviños, 1987) *cit in* (Gerhardt & Silveira, 2009), esta pesquisa será realizada nos níveis de avaliação já aplicados pela empresa. A pesquisa exploratória, caracteriza-se por ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2007) *cit in* (Gerhardt & Silveira, 2009).

#### **3.2. Objetivos do projeto**

A finalidade do projeto será analisar, segundo a metodologia de Kirkpatrick, a avaliação de formação implementada na organização em estudo e sugerir técnicas para os níveis de avaliação em falta. Esta necessidade surgiu do *gap* existente na avaliação da formação, e da falta de provas da eficácia da formação. Posto isto, o projeto será realizado em 4 formações, desenvolvidas entre o último trimestre de 2016 e o primeiro semestre de 2017, a escolha recaiu sobre 4 formações devido aos critérios de escolha, que tiveram como base, o número de participantes e o grau de importância dos resultados esperados pela empresa.



### **3.3. Recolha de Dados**

Foram reunidos os dados de até que nível era realizado a avaliação da formação, através de reuniões com o Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional e consulta de documentos relativos às formações e avaliação das mesmas. Os documentos representavam o conteúdo lecionado nas formações, e métodos utilizados, assim como a documentação padrão de avaliação da formação ao nível da reação e os documentos de algumas formações onde é aplicado o nível da aprendizagem.

O documento de medição do nível 1, contém perguntas, sobre a ação de formação, mais especificamente sobre o interesse/eficácia dos temas, meios técnico-pedagógicos, instalações/condições ambientais e por último, a avaliação global da ação e também sobre o formador, os parâmetros supra são classificados segundo uma escala de avaliação, distribuída por 1 fraco, 2 razoável, 3 bom, 4 excelente e na não aplicável/não sabe/não responde.

Já o nível 2 é aplicado através da realização de testes de avaliação de conhecimento, com perguntas que vão desde verdadeiro e falso e escolha múltipla, estes testes de avaliação são aplicados na plataforma informática de *e-learning* utilizada pela empresa.

### **3.4. Caracterização da organização**

A empresa em estudo caracteriza-se por ser uma empresa líder de mercado, com cerca de 300 colaboradores presentes em todo o território nacional, com idades compreendidas entre os 24 e os 65. A empresa tem uma aposta consistente na formação dos seus profissionais.

A formação existente é aplicada em formato *online* e presencial, no formato online é utilizada uma plataforma de *e-learning*, onde são disponibilizados cursos mais centrados nas tarefas, cujo conteúdo é dividido em informação de instruções de trabalho e testes de avaliação. Já a formação presencial é desenvolvida em formato sala de aula, variando entre métodos de apresentação tradicional, em formato de aula, passando por realização de simulações.

### **3.5. Caracterização das formações**

As formações vão ser caracterizadas segundo os seguintes tópicos, a quem é dirigida a formação, o objetivo, a duração e o nº de sessões, os conteúdos desenvolvidos, os métodos e técnicas utilizadas para dar a formação e por fim o nível e as técnicas de avaliação, implementadas segundo o modelo de Kirkpatrick.

O projeto de avaliação de formação será implementado nas formações com a nomenclatura de Liderança, Comercial, Comunicação e Protocolo de Planeamento.

De forma a tornar a caracterização das formações mais perceptível, foram criadas tabelas, com os tópicos selecionados para proceder à sua caracterização e a informação específica de cada formação.

De seguida vamos abordar a formação da liderança, uma formação com elevadas expectativas, lecionada em formato presencial.

**Tabela 1 Caracterização da Formação - Liderança**

**Liderança**

<b>A quem é dirigida</b>	Formação dirigida às chefias intermédias
<b>Objetivo</b>	Colmatar a insatisfação dos colaboradores com as suas chefias, esta insatisfação foi detetada através de um inquérito de clima organizacional, que mostrou um resultado não baixo, mas também não ideal, neste campo, e tendo o Departamento de Recursos Humanos o objetivo da melhoria contínua e satisfação dos seus colaboradores, esta foi uma formação considerada essencial.
<b>Duração e Nº de Sessões</b>	5 Sessões, A primeira decorreu em sala de aula, com a duração de 4 horas; Passando para a segunda com a realização de ações de <i>team building</i> , com a duração de 8 horas; E por último, 3 sessões de <i>coaching</i> , com a duração de 1 hora cada uma.
<b>Conteúdos</b>	Aprofundar a consciência de si, no exercício da liderança;  Gestão de Equipas, Líder <i>coach</i> , Motivação de equipas;  Fortalecer a sua capacidade de influência junto da equipa.
<b>Métodos e Técnicas</b>	Na primeira sessão de formação em sala de aula, foi exposta a temática da Liderança, em formato de sala de aula, seguida de uma segunda exposição de conteúdo, acompanhada por dinâmicas de grupo e por último as sessões individuais de acompanhamento de <i>coaching</i> .
<b>Nível de Avaliação e Técnicas de Avaliação</b>	Nesta formação a única técnica de avaliação aplicada foi um teste de conhecimento, relativo à primeira sessão de exposição de conteúdo.

Como segunda escolha apresento a formação Comercial, uma formação recorrente no plano de formação da empresa, lecionada na vertente presencial.

**Tabela 2 Caracterização da Formação - Comercial**

**Comercial**

<b>A quem é dirigida</b>	A todos os colaboradores, cuja função é de Técnico Comercial, Assistentes de Técnicos Comerciais e Coordenadores Comerciais.
<b>Objetivo</b>	Reforçar competências e motivação dos Técnicos Comerciais; Otimizar resultados dos Técnicos Comerciais de elevado potencial; Acelerar ganho de competências dos novos Técnicos Comerciais;
<b>Duração e Nº de Sessões</b>	2 sessões, uma sessão em cada semestre, com exposição de conteúdo em formato de aula, acompanhado com a realização de simulações de vendas e numa outra fase realização de <i>coaching</i> individual, com a duração de 1 hora.
<b>Conteúdos</b>	Revisão das técnicas de vendas; <i>Follow up</i> de processos de vendas, e otimização das competências individuais; Otimização de venda de serviços mais completos; Assegurar NPS 9 ou 10, Processo de identificação de <i>leads</i> e melhor forma de abordagem ao tema.
<b>Métodos e Técnicas</b>	Formação em sala de aula, acompanhadas de simulações de venda e realização de <i>coaching</i> .
<b>Nível de Avaliação e Técnicas de Avaliação</b>	Nesta formação é avaliado o nível 1, a reação. Sendo utilizado, um questionário de satisfação com a formação.

A terceira formação a ser analisada, a Comunicação é uma formação de vertente comportamental, lecionada presencialmente. Esta é uma competência que a organização considera essencial para o negócio.

Tabela 3 Caracterização da Formação - Comunicação

**Comunicação**

<b>A quem é dirigida</b>	A todos os colaboradores, que lidam tanto com o público externo como interno, esta formação tem como público-alvo toda a empresa, por ser considerada uma competência essencial para o negócio.
<b>Objetivo</b>	Dotar os participantes de conhecimentos e técnicas que promovam a orientação para o cliente através da adaptação a estilos comportamentais e atitudes centradas no cliente, assim como orientação para resultados de acordo com os objetivos individuais propostos e a capacidade para planificar e organizar o seu trabalho.
<b>Duração e Nº de Sessões</b>	Tem a duração de 8 horas, realizada numa só sessão.
<b>Conteúdos</b>	Dividido em 3 módulos, desde a explanação completa do que consiste a comunicação, ou seja definição, os modelos, os elementos, os resultados e os aspetos da comunicação. Passando para a compreensão dos perfis comunicacionais e por fim a realização de dinâmicas e <i>role-play</i> , com os temas de estratégias para uma comunicação eficaz, comunicação não-verbal e postura e apresentação pessoal.
<b>Métodos e Técnicas</b>	A formação desenrola-se com a exposição do conteúdo programático, assim como o desenvolvimento de <i>role-plays</i> e a sua discussão.
<b>Nível de Avaliação e Técnicas de Avaliação</b>	Níveis o 1 e o 2. Sendo para o nível 1 a utilização de um questionário de satisfação com a formação, e para o nível 2, um teste de conhecimento aplicado na plataforma <i>e-learning</i> .

Por último, descrevo a formação de Protocolo de Planeamento, lecionada em formato *on-line*, na recente aposta da empresa de uma plataforma de formação *e-learning*.

Tabela 4 Caracterização da Formação - Protocolo de Planeamento

<b><u>Protocolo de Planeamento</u></b>	
<b>A quem é dirigida</b>	Coordenadores Operacionais
<b>Objetivo</b>	Esta formação, é uma continuação do conhecimento já adquirido anteriormente, baseia-se num reforço de conhecimento, com a exposição da temáticas e protocolos a seguir.
<b>Duração e N° de Sessões</b>	1 Sessão de 4h
<b>Conteúdos</b>	Planeamento, No que consiste o planeamento e qual o seu alcance, sistemas de planeamento e controlo, controlo do serviço, âmbito do controlo do serviço, gestão de incidências.
<b>Métodos e Técnicas</b>	É uma formação lecionada em formato <i>e-learning</i> , com a existência de testes intermédios no final de cada tema e um teste de conhecimento no final de todo o curso.
<b>Nível de Avaliação e Técnicas de Avaliação</b>	O nível de avaliação implementado nesta formação é o correspondente ao nível 2, aplicação de testes de conhecimento no final de cada módulo, assim como a existência de um teste de avaliação final.

#### IV. Análise de Dados

Neste tópico vou analisar os 4 níveis de avaliação da formação, segundo os resultados retirados e criar exemplos de avaliação, para os níveis que ainda não são avaliados, segundo os objetivos pretendidos pela empresa para cada formação.

**Tabela 5 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Liderança**

Formação - Liderança			
Nível	Exemplos de Avaliação	Níveis avaliados na empresa	Níveis Propostos
Nível 1 (Reação)	Questionário de satisfação com a formação (Anexo 1)		x
Nível 2 (Aprendizagem)	Teste de Conhecimento, para a 1ª sessão. (Anexo 2)	x	
	Sessões de <i>coaching</i> - entrevistas diretas com os <i>coachs</i>		x
Nível 3 (Comportamento)	Avaliação a 360º, através da aplicação de questionários (autoavaliação e avaliação dos liderados e chefia superior dos avaliados) (Anexo 3)		x
Nível 4 (Resultados)	Questionários de Clima Organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação à chefia (Anexo 4)		x

Nível 1 Reação - Neste nível deve ser aplicado um questionário de satisfação da formação dividido em dois momentos, no fim da 1ª sessão e no final das sessões de *coaching*. Por serem dois métodos diferentes realizados em alturas distintas é importante, aplicar este questionário nos dois momentos, deve ser aplicado no final de cada ação.

Nível 2, Aprendizagem - Esta formação foi avaliada no nível 2, mas só referente à primeira parte do plano de formação, respetivamente a sessão de exposição do conteúdo. Para avaliar as sessões de *coaching*, podemos proceder à realização de entrevistas individuais aos *coachs*, para perceber segundo o conhecimento profissional deles, se houve aprendizagem.

Nível 3, Comportamento - Para compreendermos se o que foi aprendido na formação, foi realmente colocado em prática, a aplicação da avaliação a 360°, vai possibilitar a obtenção de informação a diversos níveis, nomeadamente do próprio, dos colaboradores diretos e da chefia superior. Desta forma teríamos toda a informação compilada, tendo como resultado a perceção do comportamento global. Esta avaliação poderia ser realizada através de questionários breves, depois de terminadas todas as ações de formação, a aplicação poderia ser passado 6 meses, do final das ações de formação.

Nível 4, Resultados - É aplicado anualmente um questionário de clima organizacional, que contem um tópico dirigido para a avaliação das chefias diretas, é através deste resultado, comparando com o do ano anterior que vamos poder verificar se a formação foi eficaz, através do aumento da satisfação dos colaboradores com as suas chefias. O questionário aplicado apresenta-se bastante generalizado no que diz respeito ao tópico da chefia, posto isso e seguindo com o objetivo de avaliar os resultados da formação, vamos focar a atenção nas chefias, e aumentar as perguntas nesta temática no questionário de clima organizacional.

O anexo IV, representa um exemplo de questionário de Clima Organizacional com foco na Liderança (Moço, 2011).



**Tabela 6 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Comercial**

Formação - Comercial			
Nível	Exemplos de Avaliação	Níveis avaliados na empresa	Níveis Propostos
Nível 1 (Reação)	Questionário de satisfação com a formação (Anexo 1)	x	
Nível 2 (Aprendizagem)	Avaliação das simulações realizadas em sala		x
Nível 3 (Comportamento)	Avaliar resultados do <i>Net Promoter Score</i>		x
Nível 4 (Resultados)	Medir valores de venda ao nível da quantidade e da qualidade		x

Nível 1, Reação - Esta formação é medida neste nível, através de um questionário de satisfação com a formação, sendo distribuído no final da formação a todos os participantes, que deve ser preenchido na totalidade de forma anónima ou identificada.

Nível 2, Aprendizagem - Um dos métodos, que nos permite avaliar se existiu uma aprendizagem da formação, é a avaliação das simulações das técnicas apresentadas em sala de aula. Durante o decorrer da formação são realizadas várias simulações de vendas e comportamentos perante o cliente, de forma avaliar a real aprendizagem das técnicas, o formador desenvolve simulações de situações reais, que por norma decorrem na segunda parte da formação, onde é avaliado o saber-ser e o saber-fazer.

Nível 3, Comportamento - Para verificar se o conhecimento se reflete no comportamento desempenhado no trabalho, existe a possibilidade de avaliar os resultados dos questionários *Net Promoter Score*, realizados no final de cada serviço, este instrumento é comumente utilizado na pesquisa de avaliações comerciais para estimar a propensão dos clientes de uma empresa para exibir comportamentos desejáveis (Owen & Brooks, 2008; Reichheld, 2011) *cit in* (Rocks, 2016). Sendo este um bom indicador de revelação do comportamento dos técnicos comerciais, devido à sua proximidade com o cliente, visto que as principais funções destes colaboradores centram-se na venda e na organização do serviço.

Nível 4, Resultados - Para avaliar este nível é necessário avaliar se existe um aumento na venda ao nível da quantidade e da qualidade, isto é, respetivamente o aumento dos clientes e aumento do valor de venda por cliente.

**Tabela 7 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Comunicação**

<b>Formação - Comunicação</b>			
<b>Nível</b>	<b>Exemplos de Avaliação</b>	<b>Níveis avaliados na empresa</b>	<b>Níveis Propostos</b>
Nível 1 (Reação)	Questionário de satisfação com a formação (Anexo 1)	x	
Nível 2 (Aprendizagem)	Teste de conhecimento (Anexo 5)	x	x
Nível 3 (Comportamento)	Observação direta de uma situação real no local de trabalho		x
Nível 4 (Resultados)	Medir os impactos produzidos através da melhoria do perfil comunicacional		x

Nível 1, Reação - Esta formação é medida neste nível, através de um questionário de satisfação da formação, sendo distribuído no final da formação a todos os participantes, que deve ser preenchido na totalidade de forma anónima ou identificada.

Nível 2, Aprendizagem - Este é um nível também praticado nesta formação, através da realização de um teste de conhecimento, de escolhas múltiplas, aplicado através da plataforma de E-learning.

Nível 3, Comportamento - Para ser possível verificar se existe uma aplicação do que foi aprendido no local de trabalho, podemos proceder à observação direta de uma situação real no local de trabalho, desta forma é nos permitido avaliar se o colaborador consegue transmitir o conhecimento adquirido para o seu local de trabalho, refletindo-se no comportamento tomado.

Nível 4, Resultados - Sendo uma formação comportamental e não técnica, existe uma dificuldade acrescida em medir esta formação, poder-se-ia refletir numa melhoria do perfil comunicacional, refletidos numa maior facilidade de comunicação com as chefias,

entre colegas, aumento de comunicação assertiva, diminuição de reclamações por questões comportamentais, diminuição de conflitos por erros de comunicação.

Esta melhoria irá refletir-se no clima organizacional, na satisfação e na comunicação interna.

**Tabela 8 - Avaliação da Formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick, na formação de Protocolo de Planeamento**

Formação - Protocolo de Planeamento			
Nível	Exemplos de Avaliação	Níveis avaliados na empresa	Níveis Propostos
Nível 1 (Reação)	Questionário de satisfação com a formação (Anexo 6)		x
Nível 2 (Aprendizagem)	Realização de um teste de conhecimento (Anexo 3)	x	
Nível 3 (Comportamento)	Feedback a 360º, através de entrevistas		x
Nível 4 (Resultados)	Medir o impacto na diminuição de erros nos serviços		x

Nível 1, reação- Nesta formação não é aplicado este nível. Ocorrendo esta formação numa plataforma *e-learning* e tendo em conta que nenhuma das referidas é lecionada nesta plataforma e a sua existência é recente, torna-se de grande relevância perceber se o público desta formação está satisfeito não só com a plataforma, como também com a aplicação desta formação neste formato. A aplicação de um questionário de satisfação (Rodrigues 2007) com a formação, torna-se assim de grande significância.

Nível 2, aprendizagem - Nesta formação é aplicado um teste de conhecimento, não só final, como também um teste intermédio, por cada módulo da formação. Este teste é aplicado igualmente na plataforma *e-learning*. A sua aplicação é imediatamente a seguir ao término do curso.

Nível 3, Comportamento - Esta é uma formação dirigida aos coordenadores operacionais (chefias intermédias), com o objetivo de organizar e planear o serviço operacional. Os colaboradores que mais lidam com os resultados desta formação são os

operadores de serviços, dependendo deste planeamento para desenvolver o seu trabalho, desta forma será de grande pertinência entrevistar estes colaboradores e recolher o seu feedback, para não existir um enviesamento dos resultados torna-se essencial entrevistar a chefia máxima desta função, sendo assim concretizada uma avaliação a 360°, que implica o feedback dos pares de trabalho, superiores, subordinados (Craide & Antunes, 2004), através da realização de entrevistas. Como é necessária a realização de alguns serviços para ter uma perceção mais fiável deste planeamento, é aconselhável esperar alguns meses após o término desta formação, podendo apontar para cerca de 3 meses, para aplicação das entrevistas.

Nível 4, Resultados - Os resultados desta formação, poderão refletir-se na diminuição de erros nos serviços e consequente diminuição de incidências negativas a nível das atividades operacionais.

Como sugestão para comparar a aprendizagem adquirida através das formações deve ser feito um momento de avaliação antes das formações, para podermos perceber a aprendizagem advinda das formações.

A sugestão baseia-se na aplicação de teste de conhecimento, momentos antes da realização das formações, esta prática irá permitir perceber melhor se as formações tiveram impacto na aquisição de novos conhecimentos.

## **V. Discussão de Resultados**

A definição de uma metodologia de avaliação de formação considera, em primeiro lugar, que se defina claramente o tema a avaliar. Só depois se poderão definir os objetivos específicos da avaliação e conceber os instrumentos a operacionalizar.

É possível observar que esta empresa não descarta a importância da avaliação da formação, tendo conhecimento da sua existência e importância, podemos comprovar este aspeto através da existência de níveis de avaliação onde existem instrumentos e planos de avaliação, é também possível notar que a avaliação existente é muito superficial, mantendo-se no nível 1 e 2. Esta prática é recorrente nas empresas, onde a avaliação está mais presentes neste dois primeiros níveis (Van Buren & Erskine, 2002) e (Noe, 2010).

Verifica-se uma dificuldade em avaliar os 4 níveis por completo, devido à pressa vivida no mundo das organizações e dos negócios, e ao avançar nos níveis torna-se cada vez mais difícil e requerem cada vez mais tempo (Moldovan 2015). Mas esforços devem ser feitos, porque só assim conseguimos argumentar e provar a importância da formação e perceber qual a formação mais eficaz e que revela um maior nível de proveitos a nível organizacional.

Dessa forma, e visto que existe um *gap* perceptível nesta empresa ao nível da avaliação da formação, a solução será implementar um plano de avaliação. Foram seleccionadas 4 formações, cujo critério teve como foco o número de participantes e o grau de importância dos resultados esperados pela empresa. No decorrer da literatura o modelo de avaliação que sobressai é o dos 4 níveis de Kirkpatrick, é de conformidade por vários

autores a popularidade deste modelo, assim como a sua utilidade (Salas & Canon-Bowers, 2001; Buren & Erskine, 2002).

O motivo da implementação de uma avaliação da formação, advém da mesma apresentar vários benefícios. Entre os vários benefícios estão presentes, uma gestão eficaz de recursos, sendo a avaliação que nos dá base de suporte para justificar a utilidade da formação em geral, validar a fiabilidade dos métodos de formação utilizados, e também é através da avaliação que vamos poder realizar o controlo da qualidade e a garantir o alcance dos objetivos (Shenge, 2014).

Como já referido a metodologia de avaliação, utilizada será o modelo de Kirkpatrick, as vantagens apresentadas por este modelo vão desde a possibilidade de obter informação a todos os níveis, desde os níveis de reação aos resultados, é considerado um modelo possível de simplificar o complexo processo de avaliação da formação (Bates, 2004). Por último dá-lhes a possibilidade de futuramente conseguir justificar mais facilmente a existência de determinados programas de formação e aumentar a sua importância e posição na empresa (Kirkpatrick, 1979).

Posto isso, é importante para além de aplicar um programa de avaliação da formação, perceber até que ponto ele é eficaz (Rama & Nagurvali, 2012). A dificuldade presente neste processo é real, existem múltiplas variáveis que podem influenciar os resultados do desempenho dos colaboradores, para além da formação, mas são diversas as vantagens presentes neste processo.

Os instrumentos de avaliação propostos, apontam para a possibilidade de obtenção de informação sobre a eficácia das formações, tal afirmação é suportada pelos diversos autores revistos.

A proposta de implementação para este projeto envolve 4 formações, 3 presenciais e 1 *on-line*. Em relação às diferenças entre a avaliação de formação presencial e *on-line*, focamos a diferença nas competências individuais de cada colaborador e se a formação dada pela plataforma utilizada pela empresa tem mais eficácia, comparada com uma formação presencial.

As soluções propostas, de nível 1 presentes na avaliação das 4 formações vão de acordo ao pretendido de avaliar a reação e a satisfação dos formandos para com a formação e é aplicado na altura correta, imediatamente depois das formações, onde a opinião relativa às mesmas, ainda está muito presente, o instrumento utilizado como exemplo, tem presente as questões essenciais apresentadas por Noe (2010). Contando a formação aplicada em *e-learning*, com perguntas específicas relativas à utilização da plataforma.

Já as soluções aplicadas no nível 2, correspondem ao objetivo de verificar a real aprendizagem requerida através das formações, na formação de liderança e comunicação os testes de conhecimento aplicados são sugeridos como instrumentos viáveis para avaliação deste nível, vão permitir perceber se existiu aprendizagem, este instrumento é aplicado igualmente na formação *on-line*. Em relação ao *coaching*, aplicado na formação da liderança as entrevistas vão ser meramente opinativas e um apoio à modelação do comportamento. A formação comercial, é avaliada neste nível através de simulações realizadas em sala de aula, outro método validado por Kirkpatrick, recorrendo a esta ação que já é aplicada nestas formações, iremos passar a utilizá-la como instrumento de avaliação da formação.

Já no nível 3, o objetivo é avaliar o comportamento, que é muitas vezes visível no desempenho. Na formação da liderança o questionário aplicado irá avaliar a opinião dos

formandos e permitir fazer uma autoavaliação sobre se existiu uma alteração de comportamento.

O *Net Promoter Score*, medida aplicada na formação Comercial, permite avaliar a satisfação dos clientes para com o serviço, que reflete o desempenho durante o serviço, e sendo um objetivo desta formação o aumento desta medida, será necessário avaliar os seus resultados.

A formação da comunicação, a partir da observação direta de uma situação real de trabalho, irá permitir avaliar o comportamento utilizado perante uma situação real.

Na formação Protocolo de Planeamento, a entrevista às várias pessoas envolvidas no processo, permite ter uma perceção mais abrangente da forma como as chefias desempenham o seu trabalho.

No nível de avaliação 4, na formação da liderança é útil comparar resultados com o ano anterior, sendo a meta um aumento de satisfação dos colaboradores para com as chefias, o questionário de Clima Organizacional vai permitir de forma livre e anónima avaliar o aumento ou não da satisfação dos colaboradores em relação às chefias.

Na formação Comercial, o aumento da venda é o resultado esperado, sendo este o resultado pretendido, e o aumento terá que ser visível a nível da quantidade de vendas, refletida no número de serviços vendidos, e a nível da qualidade, ou seja os extras vendidos no serviço.

Na formação Comunicacional, este é um resultado difícil de quantificar, poderemos ver refletido esta formação em vários aspetos, no aumento da satisfação e qualidade no trabalho podem advir desta formação.



Na formação de Protocolo de Planeamento, se o planeamento for eficaz, os resultados vão se refletir na diminuição de erros nos serviços e consequente diminuição de incidências negativas a nível das atividades operacionais.

## **VI. Conclusão**

O presente trabalho final de mestrado teve como objetivo proceder à avaliação de 4 formações, a nível presencial e *on-line*. Esta necessidade surgiu através do *gap* percecionado, da inexistência de dados sobre se a formação aplicada é eficaz e se a mesma se reflete em resultados.

O objetivo de aplicação deste projeto será contribuir para a organização, através da melhoria da informação sobre a reação, aprendizagem, comportamento e resultados da formação para o auxílio nas tomadas de decisão futuras. Dessa forma o modelo de Kirkpatrick foi o escolhido, por ser considerado o mais popular e por ter como característica a simplicidade e percetibilidade por todo o tipo de público. Permite também dar a resposta sobre o que foi realmente eficaz. Este é um modelo que perdura no tempo, mesmo sendo comumente aceite que aplicação dos quatro níveis de avaliação é exigente, principalmente no avançar dos níveis, contudo é importante proceder à sua avaliação, devido às imensas vantagens apresentadas.

A relevância em avaliar programas de formação são diversas, entre elas estão a tentativa de melhorar o programa de formação, maximizar a transferência da aprendizagem para o comportamento e consequentemente resultados organizacionais e por último, mostrar o valor da formação para a organização. A grande contribuição deste estudo para a organização, centra-se na criação de informação para a tomada de decisões futuras, a

partir do momento em que seja colocada em prática esta avaliação conseguirá perceber quais são as ações onde deve sustentar os seus esforços e quais as que deve repensar.

## **VII. Limitações**

Naturalmente, este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, visto que se trata da adaptação de um modelo académico/científico à realidade de uma única empresa, o que nos impossibilita fazer um contraste da eficácia da proposta.

Em segundo lugar a limitação de só 4 das formações terem sido analisadas.

E em terceiro lugar a impossibilidade de prever se estes são os métodos de avaliação mais eficazes.

## **VIII. Pistas para o futuro**

Para a continuação deste projeto e continuação para um estudo futuro deveria de existir um acompanhamento e avaliação desta adaptação do modelo académico/científico à prática. Outra pista seria a aplicação do cálculo do *Return On Investment* e alargar a avaliação a outras ações de formação.

## **IX. Referências Bibliográficas**

- Almeida, L. (2014). Formação à distância: Potencialidades e Desafios. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra.
- AlYahya, M. S., & Norsiah, B. M. (2013). Evaluation of Effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2 No. 11, [14-24].
- Aristides, R. A., & Bates, R. F. (2015). The mediating role of social support in the evaluation of training effectiveness. *European Journal of Training and Development*, 39, 484-503.
- Asadullah, M. A., Peretti, J. M., Ali, A. G., & Marina, B. (2015). Firm size, ownership, training duration and training evaluation practices. *European Journal of Training and Development*, 39, 429-455.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning* 2, 27, 341-347.
- Cação, Rosário & Dias, Paulo Jorge (2003). Introdução ao E-Learning: Manual do Formador. Acedido a 15 de Dezembro de 2005, no Web site da Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A. em: <http://www.spi.pt>.
- Caetano, A. (Coord.). (2007). Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cardoso, M. L., Ramos, L. H., & Dínnocenzo, M. (2013). Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. Brasil: Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo.
- Casio, W.F., (2000), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, 4th edition, Cincinnati OH: South-Western. Quoted in Manju.S & Dr. Suresh B.H. (2011), Training Design Interventions and Implications for the productivity Effectiveness, *Synergy*, 9(1) pp 52-68.

- Craide, A., & Antunes, E. (2004). Avaliação de Competências 360º: Os impactos na Gestão de Pessoas.
- Dahlya, S., & Jha, A. (2011). Review of Training Evaluation. *International Journal of Computer Science and Communication*, 2, 11-16.
- Drozdova, A. A., & Guseva, A. (2016). Modern technologies of e-learning and its evaluation of efficiency. 7th International Conference on Intercultural Education "Education, Health and ICT for a Transcultural World" (pp. 1032-1038). Espanha: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Dowling, P.J, and Welch, D.E (2005), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 4th Ed, Mason, O.H: Thomson SouthWestern. Quoted in Manju.S & Dr. Suresh B.H (2011). Training Design Interventions and Implications for the productivity Effectiveness, *Synergy*, 9(1) pp 52-68.
- Duke, P. L. (2017). How to Evaluate Training - Using the Kirkpatrick Model. Obtido em 2017, de American Society os Safety Engineers: [http://www.asse.org/assets/1/7/TT\\_0817.pdf?ref=ps](http://www.asse.org/assets/1/7/TT_0817.pdf?ref=ps)
- Endres, G. J., & Kleiner, B. H. (1990). How to Measure Management Training and Development Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 14, 3-7.
- Figueira, M. (2003). *O Valor do E-Learning* (1º ed.). Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1º ed.). Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Grove D, Ostroff C (1991), Training evaluation. In Wexley KN (Ed.), *Developing Human Resources*. ASPA Handbook of Human Resource Management. Washington, DC: BNA Books.
- Goldstein, IL, Ford, J.K (2002). 4th edition, Belmont, CA: Wadsworth.

- Goldestein, I.L. & Ford, J.K. (2003). *Training in organization: Need Assessment Development and Evaluation*. (4th, Ed.) Wardsworth
- Guerci, M., Bartezzaghi, E. and Solari, L. (2010), "Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis", *International Journal of Training and Development*, Vol. 14 No. 4, pp. 291-308.
- Gunderman, R. B., & Chan, S. (2015). Kirkpatrick's Evaluation of Educational Programs and its Relevance to Academic Radiology. *Academic Radiology*, 22, 1323-1325.
- Hughes, Jenny & Attwell, Graham (2002). A framework for the evaluation of e-learning. Seminar on exploring models and partnerships for eLearning in SME. Novembro de 2002. Stirling, Scotland. Disponível em: [http://theknownet.com/ict\\_smes\\_seminars/papers/Hughes\\_Atwell.htm](http://theknownet.com/ict_smes_seminars/papers/Hughes_Atwell.htm).
- Hung, T.-K. (2010). An empirical study of the training evaluation decision-making model to measure training outcome. *Social and Behavior and Personality*, 87-102.
- Kraiger, K., Ford, J. K., e Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-328.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training and Development*, 13, 3-9.
- Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for Evaluating Training Programs. *Training and Development Journal*, [78 - 92 ].
- Kirkpatrick, J (2007, August). The hidden power of Kirkpatrick's four levels. *Training and Development*, 61 (8), 34-37.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (Fevereiro de 2015). The Four Levels of Evaluation - An Update. *Learning and Development*, 32.

- Lagarto, J. (1994). Formação profissional a distância. Lisboa: Universidade Aberta/Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Manju.S & Dr. Suresh B.H (2011). Training Design Interventions and Implications for the productivity Effectiveness, Synergy, 9(1) pp 52-68.
- Moço, S. (2011). Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão. Dissertação de Mestrado , Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Moldovan, L. (2015). Training Outcome Evaluation Model. 9th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. 22, pp. 1184-1190. Romania: Procedia Technology.
- Mota, M. I. (2016). Avaliação de Formação de Terceiro Nível: Estudo de Caso de Caso Sobre a Implementação desse Nível na Roff. Tese de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa.
- Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development (5º ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rama, D. V., & Nagurvali, S. (2012). Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. Asian Journal of Management Research, 2(1).
- Rocks, B. (2016). Interval Estimation for the 'Net Promoter Score'. The American Statistician.
- Rodrigues, S. M. (2007). Avaliação em E-B-Learning - Implementação de um sistema de auto-avaliação de um projecto de apoio online no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Tese de Mestrado, Porto.
- Rothwell, W. J. (2005). Beyond training and development: the groundbreaking classic on human performance enhancement. New York: Amacom..
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001), "The science of training: a decade of progress", Annual Review of Psychology, Vol. 52 No. 1, pp. 471-499.

- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Shenge, N. A. (2014). *Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues* (Vol. 1). (22, Ed.) Nigeria: Ife PsychologIA.
- Shelton, S., & Alliger, G. M. (1993). Who's afraid of level 4 evaluation? A practical approach. *Training and Development Journal*, 47, 43–46.
- Singh, M. (2013). *Training Evaluation: Various Approaches and Applications*. The IUP Journal of Soft Skills, VII, No. 1.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2017). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*.
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management*, 5, 16-22.
- Triviños, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Van Dyk P. S., Nel P.S., Loedolff P.V.Z., and Haasbroek, G.D., (1997). "Training Management". Johannesburg: Thomson.
- Velada, R. (2007) *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Wankhede, M., & Gujarathi, R. (2014). Training Effectiveness: An Evaluation. *Asian Journal of Management Sciences*, 02, 01-07.
- Winfrey, E.C. (1999). Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation. In B. Hoffman (Ed.).
- Winfred, A., Edens, P., Bell, S., & Winston, B. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245.

- Yardley, S., & Dornan, T. (2012). Kirkpatrick's levels and education 'evidence'. *Medical Education*, 97-106.
- Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). The 2002 ASTD state of the industry report. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Velada, A. R. (2007), Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.



## X. Anexos

Tabela 9 Anexos Citados

Nome do Anexo	Referência
Anexo 1 - Formulário de Avaliação da Satisfação da Formação	(Hinton, 2016)
Anexo 2 - Teste de Conhecimento - Liderança	Documentação fornecida pela empresa
Anexo 3 - Questionário - Liderança	(Cardoso, Ramos, & Dínnocenzo, 2013).
Anexo 4 - Questionário de Clima Organizacional	(Moço, 2011).
Anexo 5 - Teste de Conhecimento - Comunicação	Documentação fornecida pela empresa
Anexo 6 - Avaliação de Satisfação - Formação E-learning	(Rodrigues, 2007)

### 10.1. Anexo 1 - Formulário de Avaliação da Satisfação da Formação

Data:

Título e localização da formação:

Formador:

Por favor, indique o seu nível de concordância com as afirmações listadas a baixo.

	Concordo Fortemente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Fortemente
1. Os objetivos da formação estavam claramente definidos.					
2. Participação e interação foram encorajadas.					
3. Os tópicos abordados eram relevantes para mim.					
4. O conteúdo estava organizado e fácil de seguir.					
5. Os materiais distribuídos foram úteis.					
6. Esta experiência de formação irá ser útil no meu trabalho.					
7. O formador tinha conhecimento sobre os tópicos da formação.					
8. O formador estava bem preparado.					
9. Os objetivos da formação eram conhecidos.					
10. O tempo atribuído para a formação foi suficiente.					
11. A sala de reuniões e as instalações eram adequadas e confortáveis.					

12. O que é que gostou mais sobre a formação?

13. Quais os aspetos da formação que poderiam ser melhorados?

14. Como espera mudar a sua forma de agir como resultado desta formação?

15. Que formação adicional gostaria de ter no futuro?

16. Por favor, partilhe comentários ou expanda as respostas anteriores.

**10.2. Anexo 2 - Teste de Conhecimento - Liderança**

**Teste de Conhecimento - Liderança**

**1. Uma das facetas do líder coach é liderar pelo exemplo.**

Verdadeiro ou Falso

**2. A comunicação não influencia a liderança.**

Verdadeiro ou Falso

**3. Liderança é um processo de influência social.**

Verdadeiro ou Falso

**4. Na delegação não é possível responsabilizar.**

Verdadeiro ou Falso

**5. O controlo emocional não é determinante na gestão de uma equipa.**

Verdadeiro ou Falso

**6. Existem conflitos inter e intrapessoais.**

Verdadeiro ou Falso

**7. Os conflitos em contexto empresarial são sempre de evitar**

Verdadeiro ou Falso

**8. Evitar conflitos é sempre uma atitude prudente.**

Verdadeiro ou Falso

### 10.3. Anexo 3 - Questionário - Liderança

#### Questionário de auto percepção do profissional no exercício da Liderança

Idade                      Gênero                      Grau Acadêmico  
Tempo na Organização                      Cargo Atual

#### Assinale a alternativa que considerar mais adequada

**1. Você conceitua liderança como:**

- ☐ O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.
- ☐ O processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
- ☐ O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.
- ☐ Outro conceito - especifique:

---

**2. Você considera-se um (a) líder?**

- ☐ Não
- ☐ Sim

2.1. Porquê?

---

2.2. Considerando-se um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você.

- ☐ Liderança orientada para as pessoas.
- ☐ Liderança orientada para tarefas.
- ☐ Ambos os estilos, dependem da situação.

**3. Assinale as habilidade interpessoais que considera necessárias a um líder?**

- ☐ Habilidade de comunicação
- ☐ Habilidade de dar e receber feedback
- ☐ Habilidade de ganhar poder e exercer influência
- ☐ Todas as habilidades acima citadas

**4. Marque com um X a opção que considerar mais adequada, sobre a prática da liderança exercida por você no dia-a-dia, considerando o escala de 5 a 1, sendo:**

- “Nunca” - não percebo a afirmação.
- “Raramente” - eventualmente percebo a afirmação.
- “Nem sempre” - percebo algumas vezes a afirmação.
- “Quase sempre” - percebo muitas vezes a afirmação.
- “Sempre” - percebo todas as vezes a afirmação.
- NA. “Não se aplica” - caso você não tenha como avaliar a questão citada.

<b>Proposição</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>NA</b>
4.1. Sei ouvir os liderados.						
4.2. Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.						
4.3. Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo as suas necessidades profissionais.						
4.4. Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção na comunicação não-verbal no diálogo com os liderados.						
4.5. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.						
4.6. Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme as suas necessidades.						
4.7. Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.						
4.8. Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.						
4.9. Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.						
4.10. Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.						
4.11. Estimulo a prática do feedback com os liderados.						
4.12. Exerço influência nos liderados ampliando as suas competências a favor de resultados eficazes.						
4.13. Compartilho as decisões com os liderados.						
4.14. Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.						
4.15. Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.						
4.16. Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão a enfrentar alguma dificuldade profissional.						
4.17. Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.						
4.18. Auxílio na definição das metas para cada liderado da minha equipa.						
4.19. Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.						
4.20. Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas						

Classifique o instrumento, quanto à aplicabilidade:

Plenamente aplicável ( ) Aplicável ( ) Relativa aplicabilidade ( ) Não aplicável ( )

Muito Obrigado!

**Questionário de percepção dos liderados no exercício da Liderança**

Nome da chefia

Grau Académico

Tempo na Organização

Cargo Atual

**Assinale a alternativa que considerar mais adequada**

**1. Você conceitua liderança como:**

- ☐ ( ) O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.
- ☐ ( ) O processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
- ☐ ( ) O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.
- ☐ ( ) Outro conceito - especifique:

**2. Você se considera a chefia a quem reporta um (a) líder?**

- ☐ ( ) Não
- ☐ ( ) Sim

2.1. Porquê?

\_\_\_\_\_

2.2. Considerando-o (a) um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por ele (ela).

- ☐ ( ) Liderança orientada para as pessoas.
- ☐ ( ) Liderança orientada para tarefas.
- ☐ ( ) Ambos os estilos, dependem da situação.

**3. Assinale as habilidades interpessoais que considera necessárias a um líder?**

- ☐ ( ) Habilidade de comunicação
- ☐ ( ) Habilidade de dar e receber feedback
- ☐ ( ) Habilidade de ganhar poder e exercer influência
- ☐ ( ) Todas as habilidades acima citadas

**4. Marque com um X a opção que considerar mais adequada, sobre a prática da liderança exercida por você no dia-a-dia, considerando a escala de 5 a 1, sendo:**

- “Nunca” - não percebo a afirmação.
- “Raramente” - eventualmente percebo a afirmação.
- “Nem sempre” - percebo algumas vezes a afirmação.
- “Quase sempre” - percebo muitas vezes a afirmação.
- “Sempre” - percebo todas as vezes a afirmação.
- NA. “Não se aplica” - caso você não tenha como avaliar a questão citada.

Avaliação da Formação segundo o Modelo de Kirkpatrick

Proposição	5	4	3	2	1	NA
4.1. Sou ouvido (a) pelo (a) meu (minha) líder.						
4.2. Recebo a atenção e o interesse do (a) líder na continuidade do diálogo.						
4.3. Recebo orientação e aconselhamento do (a) líder, quando preciso atender as						
4.4. Utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção à comunicação não verbal no diálogo com o meu (a minha) líder.						
4.5. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com meu (minha) líder.						
4.6. Recebo orientações de meu (minha) líder e demonstrações de como devo realizar as tarefas, conforme as minhas necessidades.						
4.7. Recebo esclarecimento do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas nas minhas tarefas.						
4.8. Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.						
4.9. Sou orientado (a) a seguir um novo caminho, quando não correspondo com o desempenho esperado.						
4.10. Sou acompanhado (a) periodicamente no meu desempenho.						
4.11. Recebo e pratico o feedback com o (a) líder.						
4.12. Sou influenciado (a) pelo/a meu (minha) líder, ampliando as minhas competências na procura de resultados eficazes.						
4.13. O (a) meu (minha) líder compartilha as decisões comigo.						
4.14. Recebo orientações do (a) meu (minha) líder para exercer as atividades e percebo a partilha de responsabilidades.						
4.15. O (a) meu (minha) líder contribui para o meu desenvolvimento.						
4.16. O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.						
4.17 O (a) meu (minha) líder valoriza a minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.						
4.18. O (a) meu (minha) líder define comigo as metas a serem atingidas						
4.19. O (a) meu (minha) líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim.						
4.20. Sei o prazo previsto, para alcançar as metas.						

Classifique o instrumento, quanto à aplicabilidade:

Plenamente aplicável ( ) Aplicável ( ) Relativa aplicabilidade ( ) Não aplicável ( ) Muito Obrigado!

#### 10.4. Anexo 4 - Questionário de Clima Organizacional

##### Questionário de Clima Organizacional - Foco na Liderança

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não Concordo/ Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
<b>Liderança</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			
A minha chefia dá-me autonomia adequada para a função que exerço.							
Os meus superiores hierárquicos atuam de acordo com a estratégia e os objetivos estabelecidos.							
A minha chefia coresponsabiliza-se pelas decisões que eu tomo.							
As minhas ideias e opiniões são ouvidas pela minha chefia.							
A minha chefia envolve-se e acompanha o meu trabalho.							
A pressão exercida sobre mim pela minha chefia para a obtenção de resultados é eticamente adequada.							
Na minha direção existe uma grande proximidade entre os colaboradores dos vários níveis de estrutura hierárquica.							
Existe uma clara distribuição de atribuições e responsabilidades entre os colaboradores a cada um dos membros da equipa.							
Os meus superiores hierárquicos dão-me as informações necessárias sobre temas importantes e sobre mudanças que venham a ocorrer.							
Na minha direção os acontecimentos relevantes são comunicados e os sucessos partilhados por todos.							
Na minha direção existe preocupação pelo equilíbrio entre a vida familiar e a profissional.							
Na minha direção existe igualdade de oportunidades.							
Na minha direção participo regularmente em reuniões para fazer pontos de situação.							
A colaboração entre os gabinetes é muito eficaz.							
Implementam-se mudanças sem falar com as pessoas diretamente afetadas.							
Os colaboradores não são ouvidos sobre decisões que afetam o seu trabalho.							
A informação é largamente partilhada.							
Nesta empresa há falhas de comunicação frequentes.							
Os colaboradores recebem reconhecimento, pelo trabalho que desenvolvem.							
Considera que o comportamento da sua chefia direta, melhorou após a formação a que se submeteu?							



**10.5. Anexo 5 - Teste de Conhecimento - Comunicação**

**Sabemos que se torna difícil enviar uma mensagem e que ela seja compreendida a 100%. Das barreiras que existem à comunicação, qual a melhor forma de reduzir a “diferença de linguagem”?**

Adiar as reações emocionais até que a informação seja entendida

Substituir os termos técnicos por linguagem simples e direta

Não se deixar distrair por avaliações críticas por parte do interlocutor

As opções a) e c) estão ambas corretas

**Identifique os principais aspetos da comunicação?**

Ouvimos o que nos convém

O que comunicamos pode ter várias leituras

As palavras não dizem tudo

Todas as opções estão corretas

**O estilo de comunicação assertivo caracteriza-se por:**

Conquista do outro para satisfação própria

Estilo de competição

Opina sem negar a opinião dos outros

Evitamento de conflitos

**Na IT16 identifique algumas das principais regras de básicas no atendimento ao cliente**

Ser claro, breve e cortês

Identificarmo-nos e solicitar identificação ao cliente

Não falar com rapidez e não interromper o interlocutor

Todas as opções anteriores estão corretas

**A comunicação não verbal ocupa que percentagem, em termos de análise transacional**

100%

0%

50%

75%

**Nas regras básicas referentes aos emails, identifique a opção correta**

- Evitar os recibos de leitura, tratar cara a cara se o assunto for muito importante
- Enviar sempre o email para todos os envolvidos
- Responder sempre a um email depois das 24 horas da sua receção
- Nenhuma das opções anteriores estão corretas

**Na definição proposta por Deux e Wright (1995), a comunicação é uma interação onde os interlocutores:**

- Ouvem e prestam atenção
- Dão feedback sempre que necessário
- Se apresentam e se interpretam
- Criam empatia

**Quais os três elementos-chave da escuta ativa?**

- Ouvir, interpretar o que se ouve, devolver (dar feedback)
- Devolver (dar feedback)
- Ouvir com atenção
- As opções b) e c) estão corretas

**Identifique, no modelo da comunicação, o que se entende por “descodificação” da mensagem por parte do recetor**

- Meio utilizado para veicular uma mensagem
- Código ou linguagem utilizado pelo emissor
- Contexto formal ou informal onde decorre a interação
- Significado atribuído pelo recetor aos elementos verbais e não-verbais do emissor

**Perante uma reação emocional caracterizada pela agressividade do emissor, como deverá reagir o recetor em termos de empatia.**

- Validar a reação emocional como parte do processo comunicacional
- Desvalorizar o impacto que a reação emocional tem no recetor
- Contra-argumentar e pedir ao emissor que se acalme
- Nenhuma das opções anteriores está correta

## 10.6. Anexo 6 - Avaliação de Satisfação - Formação E-learning

Utilize uma cruz para assinalar as opções e nas perguntas de resposta aberta preencha conforme solicitado.

### 1. Perfil do Utilizador

1.1. Idade	
1.2. Sexo	
1.3. Local de Trabalho	
1.4. Função	
1.5. Escolaridade	

### 2. Tipo e Condições de Acesso

2.1. Costuma aceder à internet?	
Sim	
Não	

2.2. Disponibiliza de computador próprio?	
Não	
Sim	

2.3. Que tipo de recursos usa habitualmente?	
Www	
E-mail	
Outros. Quais?	

2.4. Qual o seu nível de conhecimentos informáticos?				
Como utilizador:	Nulo	Médio	Baixo	Elevado
Como programador:	Nulo	Médio	Baixo	Elevado

### 3. Necessidades e Expetativas dos Utilizadores

3.1. Considera importante a existência de formações on-line na função que desempenha?	
Sim	
Não	

3.2. Como avalia a possibilidade de ter acesso aos cursos, de forma a realizá-los consoante a sua disponibilidade?	
Muito Boa	
Boa	
Indiferente	

#### 4. Conhecimento da Existência/Acesso aos Conteúdos disponibilizados Online

4.1. Sabe o que é o (NOME DA PLATAFORMA)?	
Sim (Passe para a questão 4.2)	
Não (Termine aqui o questionário)	

4.2. Quantas vezes costuma aceder à plataforma?	
---	--

#### 5. Adequabilidade dos Conteúdos produzidos (Especifica à formação)

De 1 (valor mínimo) a 4 (valor máximo)	1	2	3	4
5.1. Como avalia a qualidade dos conteúdos disponibilizados?				
5.2. Como avalia a utilidade dos exercícios disponibilizados?				
5.3. Como avalia a relação de convergência entre os conteúdos disponibilizados e os temas da formação?				
5.4. Como avalia a importância/utilidade dos conteúdos disponibilizados para o seu trabalho do dia-a-dia?				
5.5. Refira algo que possa melhorar o conteúdo da formação.				

5.6. Refira tudo o que possa melhorar a forma como os conteúdos foram disponibilizados.

5.7. Na sua opinião, consideraria necessária a apresentação de material multimédia?	
Sim	
Não. Justifique	

5.8. Em que circunstâncias consideraria necessária a apresentação de material multimédia?

5.9. Comparando com um curso de sala de aula (presencial), como classifica os conteúdos disponibilizados:	
Melhores	
Piores	
Iguais	

#### 6. Avaliação da Plataforma

6.1. Como classifica a plataforma quanto à facilidade de uso?	
Muito fácil	
Fácil	
Difícil	

Muito difícil	
---------------	--

6.2. Classifique a autonomia na navegação dentro da plataforma	
O programa obriga-me a seguir um determinado caminho	
Tenho liberdade de escolher para onde quero ir	

Numa escala de 1 a 4, em que 1 é mau e 4 muito bom	1	2	3	4
6.3. Como classifica a plataforma quanto à sua apresentação gráfica?				
6.4. Como classifica a plataforma quanto à organização dos itens (recursos, trabalhos, fóruns)?				

6.4. Que limitações detetou durante a utilização e acesso à plataforma (ex.:, dificuldade em aceder, em encontrar os cursos respetivos.)

## 7. Nível de Satisfação dos Utilizadores

7.1. Como utilizador, está satisfeito com a plataforma?	
Sim	
Não	

7.2. Numa frase diga o que pensa desta iniciativa (possibilidade dos colaboradores acederem a cursos conforme a sua disponibilidade).

7.3. Numa palavra como define o(s) conteúdo(s) disponibilizados.	
Sim	
Não	

7.4. Apresente algumas sugestões para melhorar a qualidade dos conteúdos disponibilizados e da plataforma:
--